

 STARTEAM

Globale Zusammenarbeit: ONETEAM wird Realität

CML ist einer der führenden Leiterplatten Anbieter weltweit. Für unsere Kunden auf der ganzen Welt entwickeln wir stets das passende Sourcing-Konzept und schaffen so eine starke Partnerschaft. Unser Grundsatz „We care about reliable connections“ bedeutet ein Höchstmaß an Qualität, Zuverlässigkeit und Kompetenz über unser gesamtes Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Von Designoptimierung über Musterfertigung bis hin zur Serienlieferung mit verschiedenen Logistikmodellen und unter voller Qualitätsverantwortung erfüllen wir stets die Anforderungen und Wünsche unserer Kunden auf höchstem Niveau. Über unser globales Netzwerk mit weltweit 16 Standorten und über 250 Mitarbeitern stehen wir unseren Kunden jederzeit mit lokalen Ansprechpartnern zur Verfügung.

Globale Zusammenarbeit: Wie dies für das eigene Unternehmen funktionieren kann, hatte CMIIT bereits im Zielbild-Workshop mit der AppSphere AG erarbeitet. Nun ging es an die Umsetzung des Projekts: ONETEAM sollte vom Plan zur Realität werden.



AUSGANGSSITUATION

Eine flexible, skalierbare und sichere Cloud-Umgebung, die Reduzierung von Komplexität und Redundanz, Nutzerfreundlichkeit: Der Zielbild-Workshop hatte klare Ergebnisse hinsichtlich der Anforderungen von CML* gebracht. Auch im Hinblick auf die Auswahl der Tools, Services sowie Produkte waren Entscheidungen getroffen worden.



*CML ist eine allgemeine Bezeichnung für rechtlich unabhängige Gesellschaften wie auf www.cml-globalsolutions.com aufgeführt.



HERAUSFORDERUNG

Sowohl AppSphere als auch das IT-Team von CMiT sahen sich bei der Umsetzung einer besonderen Herausforderung gegenüber: Der Zielbild-Workshop hatte ergeben, dass die Umsetzung von ONETEAM iterativ nach Scrum-Prinzipien erfolgen sollte. Diese Herangehensweise war für beide Parteien neu – und setzte Vertrauen voraus. „Die Umsetzung ist im Vergleich zu einem reinen Software-Entwicklungsprojekt um einige Stufen komplexer“, sagt Hauke Otten, General Manager, CMiT Support Ltd. „Die Zusammensetzung des Teams unterliegt einem gewissen Wechsel, da muss die Chemie stimmen.“ Zudem waren alle sieben Layer im ISO-/OSI-Schichtenmodell betroffen. Somit musste insbesondere auf Schnittstellen und Protokolle zur reibungslosen Verbindung dieser Schichten geachtet werden.



LÖSUNG

DIE VERTRAGLICHE SEITE

Ebenfalls neu war die Lösung der Vertragsgestaltung zwischen CMiT und AppSphere. So wurde der Aufwand gezielt auf ein Minimum reduziert und explizit auf Formulierungen mit negativer Konnotation verzichtet. Dennoch wurden klare Regeln der Zusammenarbeit festgelegt, um dem agilen Prinzip „Inspect and Adapt“ (dt.: prüfen und anpassen) gerecht zu werden. Auch genau definierte Kennzahlen zur Messung des Projektfortschritts stützten die Zusammenarbeit.

Darüber hinaus wurde in Kalkulation und Bezahlung ein neuer Weg gewählt: „Lower the day rate“ lautete das Motto. Dabei wurden gemeinsam geschätzte Aufwände zu einem festgelegten Zeitpunkt überprüft und bis dahin eventuell nicht erbrachte, aber kalkulierte Leistungen teilweise vergütet. Damit sollte ein Anreiz zum Wissensübertrag von AppSphere an die CMiT-Mitarbeiter geschaffen werden. Positive Nebeneffekte waren eine schnellere, günstigere und nachhaltigere Umsetzung für CMiT, während die Mitarbeiter der AppSphere AG früher für andere Projekte verfügbar waren.

DIE PROZESSORIENTIERTE SEITE

Scrum sieht vor, Projekte mit einem definierten Zeitraum und Budget zu planen. Im Anschluss werden Schritt für Schritt Details und Anpassungen näher definiert und durch das Team in die jeweiligen Sprints eingeplant. Das Projekt ONETEAM wurde auf zwei Jahre und mit dem initial geschätzten Aufwand gestartet. Bereits zu Beginn war jedoch eine Abweichung zu Scrum feststellbar: Ein Infrastruktur-Projekt beinhaltet Arbeiten, die für die Benutzer zunächst nicht sichtbar sind. So konnte für sie erst nach mehreren Sprints ein spürbarer Mehrwert generiert werden. Dem wurde durch eine aktive Kommunikationsstrategie begegnet, die die Anwender schon vorab über Inhalt und Fortschritt von ONETEAM informierte.

KEY FACTS

- Enorme Administrationsreduzierung durch Nutzung von Microsoft Teams als flexiblen Self-Service
- Knapp 80% IT-Aufwandsreduzierung durch Microsoft Intune-Integration
- Zentrales, vereinfachtes Monitoring der IT-Infrastruktur mit PTRG Network Monitor der Paessler AG

Zudem wurde eine „Definition of Done“ (DoD) festgelegt, die für bestimmte Aufgaben im Backlog zwingend zu erfüllen ist. Dadurch wurde sichergestellt, dass keine wichtigen To-Dos vergessen wurden – zum Beispiel die Dokumentation, die Aufnahme in den Service-Katalog oder die formale Übergabe an den Service-Verantwortlichen.

An dieser Stelle baute sich eine ganze Reihe zu erledigender Arbeiten auf. Daher wurde im Team beschlossen, einen ganzen Sprint fast ausschließlich dem Abbau dieser Bugwelle zu widmen und nur ein Minimum neuer Aufgaben einzusteuern. Dieses Vorgehen erwies sich als sehr wertvoll, erlaubte es

dem Team doch, nochmals seine Selbsteinschätzung zu justieren.

Als weiteres, sehr wertvolles Element stellte sich die Retrospektive am Ende eines jeden Sprints heraus. Diese dient dazu, das Gegenüber besser kennenzulernen, die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren und weiteres Vertrauen aufzubauen. Gerade bei interkulturellen Projekten wie bei ONETEM führt dies zu einer deutlich verbesserten Zusammenarbeit der Kollegen – und in der Folge dazu, dass erledigte Aufgaben als weniger gut oder sehr gut eingestuft und fortgeführt oder angepasst werden können.

DIE TECHNOLOGISCHE SEITE

Für die optimierte Zusammenarbeit der international verteilten CML-Teams waren auch technologische Anpassungen erforderlich. So wurde eine breite Auswahl neuer Dienste aufgebaut, bestehende aber auch konsolidiert und aktualisiert. In der bislang heterogenen IT-Landschaft waren zahlreiche Dienste mit dem gleichem Einsatzzweck genutzt worden, jedoch kommunizierten diese nicht miteinander. Ein einheitlicher Überblick und die gewünschte Kollaboration waren folglich nicht gegeben, zudem war der Aufwand für das IT-Team enorm hoch. Dies sollte sich nun ändern, indem möglichst viele Dienste aus dem Microsoft- und Office 365-Umfeld genutzt wurden:

● MICROSOFT TEAMS

Teams ist heute Dreh- und Angelpunkt der gesamten Kollaboration zwischen den Mitarbeitern sowie mit externen Partnern. Das Tool ersetzt diverse andere Chat- und Kommunikationsanwendungen ebenso wie die Telefonanlage. Denn auch Anrufe, Anrufgruppen, Weiterleitungen etc. werden vollständig per Teams abgewickelt. Durch die Bereitstellung als flexiblen Self-Service für jeden Kollegen, entfällt zudem die Administration durch das CMI-Team.

● MICROSOFT INTUNE

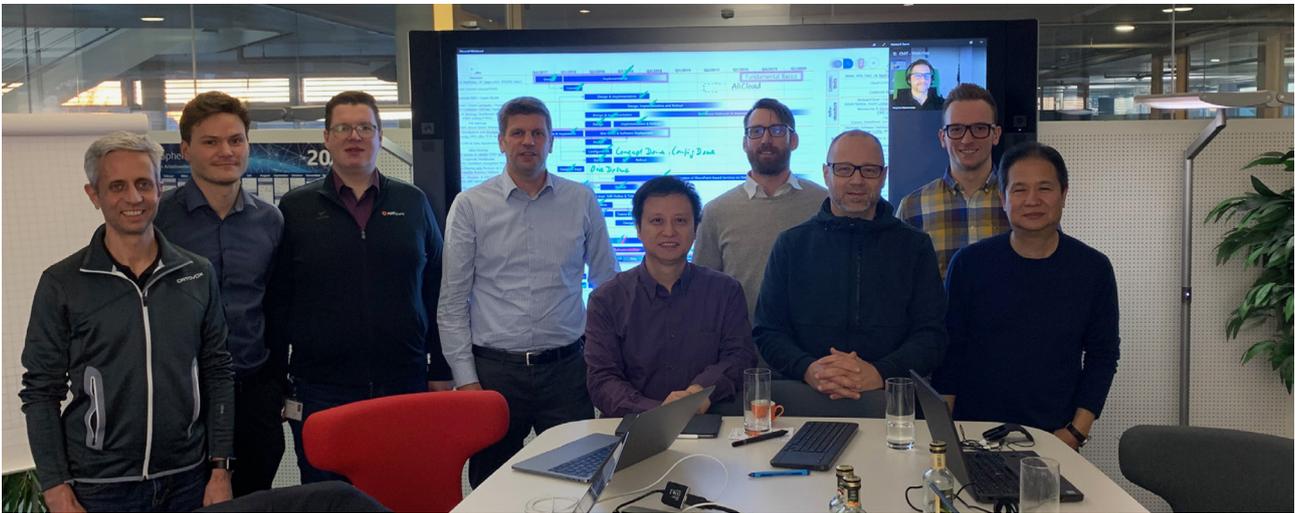
Wo die Installation und Konfiguration von Laptops, die Software-Verteilung sowie die Endgeräte-Verwaltung bislang auf den Schultern des IT-Teams lasteten, greifen heute die Automatisierung und Zero-Touch-Integration von Microsoft Intune. Inbegriffen sind darin auch die Installation des Betriebssystems, eventuelle BIOS-Updates und die Aktualisierung von Treibern. Aufgrund der Definition von Richtlinien und Rollen bleiben Unternehmensanwendungen sowie -daten sicher.

● PTRG NETWORK MONITOR

Um dem IT-Team das Monitoring der IT-Infrastruktur zu erleichtern, wurde außerdem PRTG Network Monitor der Paessler AG eingeführt. Alle relevanten Systeme, wie die Server-Systeme in Microsoft Azure sowie Komponenten wie Router, Switches oder Firewalls werden heute – unabhängig von ihrem Standort – zentralisiert über eine Konsole überwacht.

ERGEBNIS

Bereits weit vor dem geplanten Projektabschluss Ende 2019 ließen sich erhebliche Verbesserungen für das CMiT-Team sowie die international verteilten Kollegen feststellen. So führte die Integration von Microsoft Intune für das IT-Team im Bereich der Installation und Konfiguration der Mitarbeiter-Laptops bereits zu einer Aufwandsreduzierung von knapp 80 Prozent. Die Endanwender wiederum gaben schon direkt nach Einführung der ersten neuen Funktionen und Dienste positive Rückmeldung: Die Kollaboration wird nun als deutlich verbessert wahrgenommen. Bei einer internen, regelmäßig durchgeführten Zufriedenheitsumfrage bestätigte sich dies nochmals. Dabei wurden IT-Services, die in den Vorjahren stets auf den letzten Plätzen rangierten, auf Platz 3 von insgesamt 27 abgefragten Kategorien gewählt.



Fotos: CML - Interkulturelle Zusammenarbeit und Austausch im Team

„Die Umsetzung unseres ONETEAM Konzepts hat uns eine neue Dimension der globalen Zusammenarbeit erschlossen. Darüber hinaus hat es sich bereits mehrfach bewiesen, in krisenhaftem Umfeld den geschäftlichen Betrieb reibungslos aufrecht erhalten zu können.“

Hauke Otten | General Manager | CMiT Support Ltd.



Unsere Vision ist es, bester Innovationspartner für Fortschritt und Erfolg unserer Kunden zu sein. Dafür sprechen über 100 Mitarbeitende, mehr als 1.600 Jahre IT-Erfahrung und über 350 erfolgreiche Projekte. Zur AppSphere Gruppe gehören die Tochtergesellschaften ScriptRunner Software GmbH, Navigate AG und qwertiko GmbH.

AppSphere AG | Ludwig-Erhard-Str. 2 | 76275 Ettlingen

 STARTEAM

Mittels Zielbild-Workshop zu globaler Zusammenarbeit

CML ist weltweit einer der führenden Leiterplattenlieferanten mit Niederlassungen in Asien, Amerika und Europa. Mit technischer Expertise und Automotive-Know-how entwickeln sie stets das passende Sourcing-Konzept. Angetrieben von den hohen Qualitätsstandards der Automobilindustrie, beliefert CML heute weltweit führende Marken sowie weitere Märkte wie Haushaltsgeräte, Industrie, Telekommunikation und Informationstechnologie. Von Designoptimierung über Musterfertigung bis hin zur Serienlieferung mit verschiedenen Logistikmodellen: CML versteht sich als zuverlässiger und kundenorientierter Partner mit fehlerfreier Qualität – über ein globales Netzwerk mit weltweit 13 Standorten auch jederzeit als lokaler Ansprechpartner.

ONETEAM-INITIATIVE DER CML GRUPPE

Mehrere Kontinente zu verbinden und eine globale IT-Strategie zu entwickeln, war die Aufgabe der AppSphere AG bei CML*. Mittels Zielbild-Workshop und klar definierter Roadmap sollte es gelingen, einen führenden Leiterplattenlieferanten mit einer einheitlichen ERP- und IT-Infrastruktur auszustatten.



AUSGANGSSITUATION

Ab 2003 entstand über die Jahre ein Verbund aus mehreren wirtschaftlich unabhängigen und rechtlich eigenständigen Unternehmen, der seitdem ein unaußhörliches Wachstum aufweist. Damit einher ging auch ein Wildwuchs an Systemen und Applikationen. Von verschiedener Hardware über unterschiedliche Microsoft Office-Versionen bis hin zu unterschiedlichen WLAN-Netzen – eine homogene IT-Infrastruktur war nicht gegeben. Auch die mangelnde Zentralisierung von Daten und dem Zugriff darauf, sowie ein nicht vorhandenes, einheitliches Adressbuch erschwerten im Laufe der Zeit das transparente, sichere und produktive Zusammenarbeiten innerhalb von CML.



*CML ist eine allgemeine Bezeichnung für rechtlich unabhängige Gesellschaften wie auf www.cml-globalsolutions.com aufgeführt.

Dies führte unweigerlich zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter, denen es an Flexibilität, Kooperation und Mobilität mangelte. Der Handlungsbedarf war also offensichtlich.

2015 entschloss man sich daher zur Gründung der CMIIT Support Gesellschaften mit Sitz in Deutschland und Hongkong. Sie tragen mit der Initiative ONE-TEAM seitdem die Verantwortung, eine moderne globale ERP- und IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit CMLs sowie die Basis für weiteres Wachstum sicherzustellen. Nachdem intern die Grundlagen geschaffen wurden, wurde im Jahr 2018 die AppSphere AG beauftragt, das Vorhaben mit einem Zielbild-Workshop zu unterstützen.

KEY FACTS

- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für jeden einzelnen Dienst
- Ausrichtung von Beginn an mit Fokus auf den Benutzer
- Integration von Diensten, die hinsichtlich technischer Details mit Fragezeichen versehen waren
- Etablierung einer Team-Kommunikation
- Veränderung des Mindsets hin zu agilen Methoden



HERAUSFORDERUNG

Mit rund 200 Mitarbeitern handelt es sich bei CML auf den ersten Blick um einen klassischen Mittelständler. Geographische Verteilung und kulturelle Vielfalt stehen globalen Großkonzernen jedoch in nichts nach. So arbeitet ein Drittel der Mitarbeiter in Waldbronn, jeweils ein Viertel in Hongkong und Shenzhen. Die übrigen Kollegen verteilen sich auf Standorte in Mexico, Korea, Indien, USA, Frankreich und in diversen Fabriken in China. Dies stellte hohe Anforderungen an die Erarbeitung des Zielbildes.

Aufgrund der erwähnten Heterogenität standen alle IT-Services über alle Infrastruktur-Schichten hinweg auf dem Prüfstand. Der inhaltliche Umfang der Zielbild-Gestaltung war entsprechend groß. Auch, dass es sich nicht um ein Unternehmen, sondern um einen Unternehmensverbund handelte, erhöhte die Komplexität: Während die ERP-Landschaft individualisiert bereitgestellt werden musste, wurde die IT-Landschaft standardisiert geplant – mittels Cloud-Diensten und Office 365.



LÖSUNG

Der Zielbild-Workshop der AppSphere AG folgt einem klaren Vorgehen: Zunächst wird der Status Quo erfasst, bevor sich der Workshop anschließt. In diesem werden Ziele definiert, Anforderungen und Handlungsfelder erfasst und Quick Wins herausgearbeitet. So entsteht dann das Zielbild, das das bisher Erarbeitete visualisiert und die Grundlage für den Business Case darstellt. Hierin werden auch Lösungen und Services beschrieben, womit eine Projektgrundlage geschaffen ist.

Die insgesamt vier Workshop-Tage fanden sowohl in Ettlingen bei AppSphere als auch in Hongkong bei CML statt. Dabei entstanden intensive, angeregte Diskussionen, die sich als besonders wichtig herausstellten. So war im Rahmen des ONETEAM-Projekts schon die Ist-Aufnahme entscheidend, denn hier wurde Inhabern und IT-Abteilungen in Asien sowie in Deutschland die Komplexität des Projekts klar. Dazu zählte auch, dass eine gemeinsame Sprache sowie ein Verständnis für den jeweils anderen gefunden werden musste. Zudem wurde deutlich, dass Mitarbeiter auf den Weg mitgenommen und für neue Arbeitsweisen begeistert werden mussten.

Der erste gestalterische Schritt war die Erarbeitung folgender Design-Prinzipien:

- **CLOUD FIRST:** skalierbar, flexibel, sicher
- **TRUELY GLOBAL SETUP:**
Reduzierung von Komplexität und Redundanz
- **HIGH INTEGRATION:**
Nutzerfreundlichkeit durch Single-Sign-On, etc.

Anhand dieser klaren „Leitplanken“ war die Abstimmung hinsichtlich des Toolsets aus einzelnen Services und Produkten innerhalb des Projektteams recht schnell möglich und das Zielbild schnell erarbeitet. Letzteres wurde anschließend im Detail durch die AppSphere visualisiert und jeder einzelne Service genau beschrieben.

Für die Umsetzung wurde eine Roadmap mit insgesamt 26 Iterationen erstellt, um auch die Abhängigkeiten der Services untereinander transparent zu machen. Neu ist für CMiT sowohl Architektur und Funktionalität der zukünftigen Infrastruktur als auch die Projektumsetzung mittels agiler Methoden. Alle Beteiligten, auch die Consultants von AppSphere, mussten hierfür agile Prinzipien und Scrum-Methoden verinnerlichen. „Es war natürlich gewagt, diesen Weg zu gehen“, sagt Hauke Otten, General Manager der CMiT. „Scrum kennt man sonst nur aus der Welt der Software-Entwicklung. Wir sind jedoch komplett überzeugt von dieser Vorgehensweise, denn sie folgt einem schlüssigen Konzept.“

Auch für AppSphere war die agile Vorgehensweise nach Scrum neu. Heute sind die Abläufe quasi selbstverständlich und der Austausch funktioniert reibungslos. Um dort hinzukommen, bedurfte es im Laufe der Zeit jedoch Learnings auf beiden Seiten, zum Beispiel, dass die regelmäßigen, sehr genau getakteten Scrum-Meetings in verteilten Teams keine Kommunikation eines persönlichen Treffens ersetzen können.

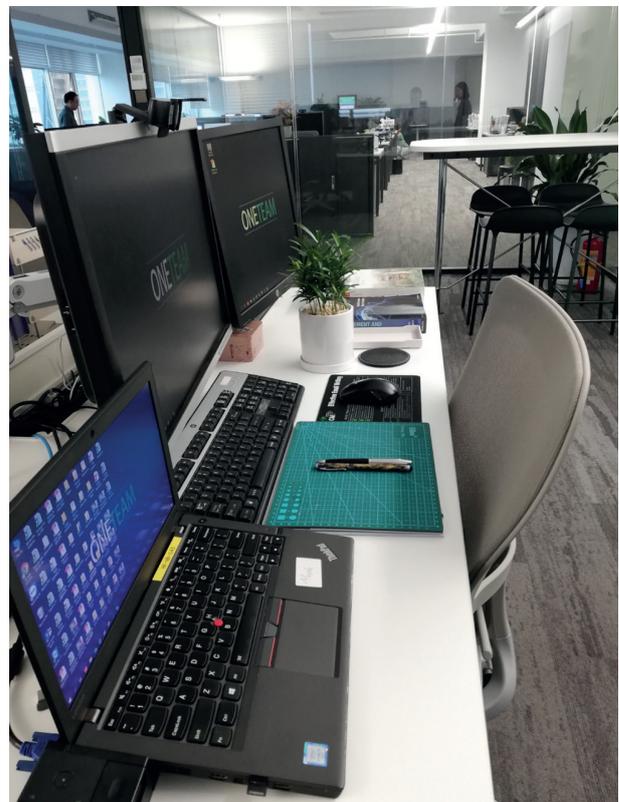


Foto: CML



ERGEBNIS

Die Klarheit der Zielsetzung, die Transparenz und der innovative Projektansatz sorgten für einen regelrechten Motivationsschub in der gesamten Organisation. Aktuell befindet sich die Unternehmensgruppe mitten in der Umsetzung der definierten IT-Strategie.

Bis Dezember 2019 soll das Projekt ONETEAM zum Abschluss kommen – weiterhin begleitet von AppSphere.



„Der Zielbild-Workshop hat uns den Weg zu mehr Flexibilität und Produktivität für alle globalen Standorte aufgezeigt. So wird die IT-Organisation nun vom Flaschenhals zum starken Business Enabler!“

Hauke Otten | General Manager | CMiT Support Ltd.



Unsere Vision ist es, bester Innovationspartner für Fortschritt und Erfolg unserer Kunden zu sein. Dafür sprechen über 100 Mitarbeitende, mehr als 1.600 Jahre IT-Erfahrung und über 350 erfolgreiche Projekte. Zur AppSphere Gruppe gehören die Tochtergesellschaften ScriptRunner Software GmbH, Navigate AG und wertiko GmbH.

AppSphere AG | Ludwig-Erhard-Str. 2 | 76275 Ettlingen